

2019 Työelämän kehittämisrahaa saaneiden hankkeiden loppuraportointilomake

1. Raportoiva organisaatio

Limingan kunta

2. Hankkeen nimi

Palvellen - Palveleva johtaminen ja esimiestyön palvelullistaminen työkykyjohtamisen välineenä

3. Hankkeen vastaavan henkilön yhteystiedot

Nimi: Eliisa Tornberg

Organisaatio: Limingan kunta

Matkapuhelin: 0503771513

Sähköposti: eliisa.tornberg@liminka.fi

4. Hankkeen käytännön toteutuksesta vastaavan yhteystiedot

Nimi: Laura Kelhä

Organisaatio: Limingan kunta

Matkapuhelin: 050 509 3868

Sähköposti: laura.kelha@liminka.fi

5. Hankkeen toiminta-aika

Alkoi: 1.11.2019

Päättyi: 31.12.2020

29.1.2021

6. Hankkeen tavoite

Kuvaa tiiviisti, mikä oli hankkeen ydintavoite

Hankkeen keskeisin tavoite oli luoda palvelevan johtamisen kulttuuria Limingan kuntaan sekä pilotoida esimiestyön tuotteistamista (johtaminen palveluna). Hankkeessa käynnistettiin Limingan kunnan sisäinen palvelumuotoiluprosessi esimiestyön palvelullistamiseksi ja tuotteistamiseksi. Muotoilun keskiössä oli työntekijä (työntekijäymmärrys). Sisäistä palvelumuotoilua tehtiin kahden työpaketin avulla:

1) Työpaketti: Johtamispalveluiden kysynnän selvittäminen ja palvelevan johtamisen toimintakulttuurin kehittäminen

- Minkälaiselle johtamiselle ja esimiestyölle Limingassa on kysyntää? → Työntekijäymmärryksen kasvattaminen.
- Miten kysyntään voitaisiin vastata siten, että esimiestyö ja johtaminen saataisiin organisoitua mahdollisimman yksinkertaisella ja tehokkaalla tavalla?
- Kartoitetaan sellaiset rakenteet, jotka voivat tukea työntekijä esimerkiksi haasteellisessa elämäntilanteessa henkilökohtaisessa elämässä.

2) Esimiestyön palvelullistaminen ja tuotteistaminen kysyntään vastaten

Ensimmäisessä työpaketissa saadun työntekijäymmärryksen pohjalta hahmoteltiin tulevia palvelupaketteja (organisaatiolta esimiehelle, esimieheltä työntekijälle, työntekijältä toiselle). Tarkoituksena oli luoda sisäisiä palvelumalleja, jotka edesauttavat työntekijän itseohjautuvuutta, vähentävät työntekijän riippuvuutta esimiehestä (laajennetaan työntekijän ympärillä olevaa tukiverkkoa) sekä vahvistavat työntekijän omaa aktiivista roolia oman työhyvinvointinsa kehittämisessä. Toimenpiteiden tarkoitus on vahvistaa työntekijän roolia esimiestyön määrittäjänä ja kehittäjänä.

7. Hanke kehittämisprosessina

Arvioi hankkeen toteutusprosessin onnistumista. Minkälaiset tekijät edistivät tai häyttivät asetettujen tavoitteiden ja kehittämistyön etenemistä? Minkälainen oli hankkeen ohjausprosessi ja miten se linkittyi organisaationne johtamisjärjestelmään? Mitä opitte kehittämistyöstä?

Hankkeelle asetettiin hakuvaiheessa melko tiukka, mutta kuitenkin realistinen toteutusaika (1.11.2019-31.12.2020). Suhteellisen lyhyen hankkeajan ajateltiin olevan paras tapa si-
touttaa esimiehet sekä työntekijät ja pitää näin teema ihmisten mielessä. Tällä ajateltiin vältettävän myös ns. hankeväsymystä, jota pitkät kehittämishankkeet voivat aiheuttaa.

Hanke käynnistyi suunnitelmien mukaan loppuvuodesta 2019 yhteistyökumppanin kilpailutuksella ja yhteistyökumppaniksi valittu WorkDay Designers pääsi aloittamaan työt hankkeen parissa toden teolla tammikuussa. Joulukuun 2019 aikana käytiin lähinnä tilaajan ja tuottajan välisiä aloituspalavereita, toimitettiin lähtöaineistoa toimittajalle, aikataulutettiin tulevaa työskentelyä sekä tehtiin kilpailutuksen viimeistelyä (tilaajavastuulain selvityksen tarkastamiset, sopimuksen laatiminen).

Tammikuussa ja helmikuun alussa 2020 toteutettiin 56 kpl työntekijähaastattelua (työpaketti 1), joista keskeisiä tarpeita esimiestyön ja johtamisen kehittämiseksi etsittiin. Haastattelut kestivät keskimäärin 45-60 minuuttia ja niihin osallistui työntekijöitä jokaiselta kunnan palvelualueelta. Haastatteluiden toteutuksesta vastasi pääosin hankkeen yhteyshenkilö. Ensimmäiset haastattelut tehtiin yhdessä WorkDay Designersien Anna-Kaisa

29.1.2021

Varamäen kanssa siten, että Anna-Kaisa toteutti ensimmäiset haastattelut (noin 5 kpl) ja hankkeen työntekijä kirjasi ylös muistiinpanoja ja havainnoi haastattelujen toteutusta. Hankkeen työntekijä tämän jälkeen toteutti loput noin 50 kpl haastatteluita. Haastatteluaineisto purettiin ja analysoitiin yhdessä WorkDay Designersien kanssa yhteisessä analyysipäivässä (mukana hankkeen vastuullinen johtaja ja työntekijä + WorkDay Designers). Tämän jälkeen WorkDay Designers laati lopullisen aineiston haastatteluiden tuloksista. Aineistosta nousi esille selviä koko organisaatiota, tiimejä ja työyhteisöjä sekä työntekijöitä koskevia kipupisteitä.

Koko organisaatio	Tiimit ja työyhteisöt	Työntekijät
RESURSSIT - Henkilöstömitoitus & työvälineet KULTTUURI - Osoita työlleni arvostusta - Työntekijöiden ja johdon molemminpuolinen luottamus - Keskustelukulttuurin vahvistaminen - Tarve esimiehen tuelle	TYÖYHTEISÖN AUTONOMIAN VAHVISTAMINEN - Tarve organisoida, kehittää ja johtaa omaa työtä - Tarve rajata työtä ja irrottautua siitä - Lisää joustoa työn tekemiseen - Tarve vaikuttaa omaan työympäristöön TYÖYHTEISÖN ONGELMAT - Työyhteisön ilmapiiriongelmat - Tukea uupumiseen	TYÖKYVYN TUKEMINEN ENNAKOIVASTI - Perehdyttäminen - Tukea fyysisen työkyvyn ylläpitämiseen - Ammatillinen tuki - Osaamisen kehittäminen TUKI KUN TYÖKYKY ON HEIKENTYNYT - Työkyvyn tukeminen kun työkyky alentunut - Tukea uniongelmiin

Helmikuun aikana syntyneet kehittämistarpeet esiteltiin työyhteisötoimikunnassa sekä esimiehille esimiesiltapäivässä. Ensimmäinen esimiesten työpaja järjestettiin 14.2.2020, jossa ideoitiin työntekijöiden tarpeisiin vastaavia esimiestyön ja esimiesten tarjoamia palveluita. Maaliskuussa, 11.3.2020, järjestettiin hankkeessa ensimmäinen esimiesten fasilitointityöpaja (Ideapakka Oy, Jani Turku). Toinen fasilitointivalmennuspäivä kalenteroitiin huhtikuulle ja koulutuspäivien välillä osallistujien oli määrä toteuttaa fasilitointitehtävä omassa yksikössään. Alkuvuonna järjestettiin esimiehille myös esimiesiltapäivän yhteydessä 1,5 tuntia kestänyt luento aiheesta *”Luottamus luo työhyvinvointia muutoshasteissa”*. Luennoitsijana toimi Itä-Suomen yliopiston johtamisen professori Taina Savolainen.

Tämän jälkeen hankkeen toteutusprosessissa tapahtui merkittävä muutos, sillä kaikkiin ja kaikkeen vaikuttanut koronapandemia iski myös hankkeen toteutukseen. Hankkeen toinen fasilitointivalmennus, joka oli sovittu pidettäväksi huhtikuun alussa, jouduttiin perumaan ja samoin esimiestyön palvelullistamisen kokeilut pysähtyivät käytännössä kokonaan huhti-elokuun välillä. Päätimme, että hankkeen toiminta joudutaan monilta osin keskeyttämään, sillä halusimme antaa esimiehille työrauhan poikkeusoloissa ja työntekijöidensä parissa. Monissa yksiköissä tilanne oli akuutti (terveyspalvelut, sosiaalipalvelut, koulut & päiväkodit, kirjasto, liikunta, kulttuuri jne.) jo pelkkien perustehtävien hoitamisessa. Lisäksi kunnassa käytiin läpi YT-neuvottelut kevään aikana ja osa työntekijöistä jouduttiin lomauttamaan. Emme näin ollen uskoneet, että sopiva aika kokeiluille olisi ollut keskellä pandemiaa.

29.1.2021

Elokuussa 2020 hanke käynnistettiin uudelleen. Hankkeen vastuullinen johtaja vaihtui elokuun alusta, edellisen siirtyessä toisen työnantajan palvelukseen. Koska hanke oli ollut muutaman kuukauden käytännössä pysähdyksissä (pois lukien hankkeen kuulumisten esittelyä esimiesiltapäivissä), oli hankkeen uudelleen käynnistäminen ja teeman palauttaminen esimiesten mieliin tärkeää. Elokuun aikana haastateltiin kunnan työsuojeluvaltuutetut työntekijöiden haastatteluiden yhteenvedon pohjalta ja pyydettiin heitä priorisoimaan mielestään tärkeimmät kehityskohdat. Samoin työntekijöille laadittiin henkilöstökysely, jossa samalla esitettiin haastattelun tulokset ja pyydettiin työntekijöitä priorisoimaan oman työnsä ja tiiminsä kannalta tärkeimmät kehitystarpeet. Työsuojeluvaltuutettujen ja työntekijöiden priorisoinnit olivat hyvin yksimieliset – kriittisintä oli lisätä esimiesten läsnäoloa työyksiköissä, lisätä johdon ja työntekijöiden molemminpuolista luottamusta ja vahvistaa työyhteisöiden keskustelukulttuuria. Esimiesten kehittämistyölle oli nyt selkeät asetetut suuntaviivat. Tärkeimmiksi priorisoidut: henkilöstömitoitus & työvälineet (64,29 %), osoita työlleni arvostusta (35,71 %), työntekijöiden ja johdon molemminpuolinen luottamus (31,63 %), tarve esimiehen tuelle (25,51 %), osaamisen kehittäminen (23,47 %), keskustelukulttuurin vahvistaminen (22,45 %), tarve rajata työtä ja irrottautua siitä (20,41 %).

Tarpeiden priorisointi

Vastaajia 100
Työntekijät 86%
Esimiehet 14%

Konserni- tai elinvoimapaalvelut	11%
Sivistyspalvelut (perusopetuksen ja lukion osalta)	26%
Varhaiskasvatus	14%
Hyvinvointipalvelut (kirjasto, kulttuuri, nuoriso, liikunta, opistot)	9%
Perusturvapaalvelut	31%
Liikelaikokset (kunnallistekniikka, ruoka-, puhtaus- ja kiinteistöt)	9%

Henkilöstömitoitus & työvälineet	64,29%
Osoita työlleni arvostusta	35,71%
Työntekijöiden ja johdon molemminpuolinen luottamus	31,63%
Tarve esimiehen tuelle	25,51%
Osaamisen kehittäminen	23,47%
Keskustelukulttuurin vahvistaminen	22,45%
Tarve rajata työtä ja irrottautua siitä	20,41%
Ilmapiiiriongelmien	14,29%
Tarve organisoida, kehittää ja johtaa omaa työtä	13,27%
Tarve vaikuttaa omaan työympäristöön	13,27%
Perehdyttäminen	11,22%
Ammatillinen tuki	9,18%
Tukea fyysisen työkyvyn ylläpitämiseen	8,16%
Alentuneen työkyvyn tukeminen	8,16%
Lisää joustoa työn tekemiseen	7,14%
Tukea uupumiseen	3,06%
Apua uniongelmiin	2,04%

Koska ideoidut kokeilut olivat monilta osin jääneet toteuttamatta ja osa jo unohtuneet, päätimme järjestää hankkeen uudelleen käynnistämiseksi KickOff 2 -tilaisuuden 25.8.2020 sekä helmikuun työpajan uudelleen, mutta tällä kertaa Teams-toteutuksella koronaturvalisesti. Työpaja toteutettiin 10.9.2020. Työpajassa esimiehet ideoivat kokeilut toteutettavaksi omissa yksiköissään syys-marraskuussa ja ne esiteltiin esimiesiltapäivissä. Työpajojen tuloksena käynnistyi 9 erilaista kokeilua, jotka tähtäsivät muun muassa läsnäoloon, keskustelukulttuurin vahvistamiseen, sisäisen viestinnän tehostamiseen, palaveri- ja perehdytyskäytäntöjen parantamiseen.

Korona-ajasta ja työntekijöiden kuulumisia haluttiin tietää kyselyä laajemmin. Tästä syystä hankkeen puitteissa laadittiin työntekijöille henkilöstökysely, jossa kartoitettiin kuulumisia korona-ajalta ja tarpeita esimerkiksi esimiestyölle ja viestinnälle. Selviä kehityskohteita löytyi erityisesti etätyöjohtamiseen liittyen ja esimiesten läsnäoloon poikkeusoloissa.

29.1.2021

Tarpeeseen haluttiin ja onneksi myös pystyttiin vastaamaan hankkeeseen haetun muutoksen ansiosta ja esimiehille sekä työntekijöille järjestettiin marras-joulukuussa etätöön johtamiseen ja Onnistu etätöössä - itsensä johtaminen onnistumisen varmistajana -valmennukset. Esimiehet saivat kaksi puolipäiväistä valmennusta etätöön ja hajautetun tiimin johtamiseen liittyen ja työntekijät yhden webinaarin oman työn johtamiseen ja etätöökentelyyn liittyen. Tärkeässä roolissa oli sekä työntekijöiden että esimiesten itseohjautuvuuden ja autonomian tukeminen – poikkeusoloissa ja laajassa etätööltilanteessa näiden taitojen tärkeys korostuu entisestään. Tästä syystä oli hienoa, että hankeprosessissa ja kulurakenteessa pystyttiin Kevan luvalla reagoimaan aidosti syntyneeseen tarpeeseen – aivan palvelevan johtamisen hengessä. Valmennukset toteutti Timanttia Oy (<https://eta-johtaminen.fi/>).

Kevään poikkeusoloissa käynnistyneissä YT-neuvotteluissa linjattiin myös Limingan kunnan etätööhjeen laatimisesta, joka sovittiin hankkeen yhdeksi syksyn toimenpiteeksi. Koska Limingassa ei ole aiemmin ollut laajamittaisesti etätööhön liittyviä ohjeita tai toimintamalleja, koettiin, että hankkeen teeman mukaisesti huolellisesti laadittu ohje toimii paitsi poikkeusoloissa, myös laajemmin tulevaisuudessa työntekijöiden itseohjautuvuuden tukena. Etätööhjeen laatiminen aloitettiin elokuussa 2020 johtoryhmän kokouksessa, jossa päätettiin, että valmistelua tehdään eri osapuolia osallistavasti. Tämän jälkeen työntekijöille laadittiin etätöökysely (74 vastaajaa), jossa pyydettiin työntekijöitä nostamaan esille heille epäselviä etätöön käytäntöjä ja kysymyksiä. Näin saatiin esille myös työntekijän näkökulma etätööhjeen laatimiseen. Etätööhjetta varten käytiin läpi noin 15 kunnan tai kuntayhtymän etätööhjeet, työterveyslaitoksen etätööhön liittyvät materiaalit, työministeriön etätööoppaan sisällöt ja muuta aiheeseen sopivaa materiaalia. Lisäksi konsultoitettiin kunnan vakuutusmeklaria, IT-palveluita ja tietosuojavastaavaa. Etätööhjeen sisällössä hanketyöntekijää auttoivat kunnan perusturvajohtaja sekä hallintojohtaja. Etätööhjetta esiteltiin esimiesiltapäivässä ja myös esimiehillä oli viikko aikaa kommentoida ja kysyä etätööhjeen sisällöstä. Kaikki kommentit ja epäselvyydet huomioitiin prosessissa. Etätööhje käsiteltiin Limingan johtoryhmässä 26.10.2020, työyhteisötoimikunnassa 27.10.2020 ja kunnanhallituksessa 30.11.2020. Lopullinen ohje sai vaikutteita ja muutoksia tehtiin jokaisen ”kommenttikierroksen” perusteella. Etätööhjeen työstötapana oli jokseenkin uusi, sillä aiemmin ohjeita ei ole ollut mahdollista kommentoida näin laajasti, samoin kyselyn laatiminen henkilöstölle ohjeen pohjaksi oli uusi lähestymistapa. Ohje sai monista eri instansseista positiivista palautetta, joka varmasti johtui osittain siitä, että työstämisen pohjalla oli käytetty etätöökyselyn tuloksia, muiden kuntien ohjeita sekä muuta laajaa aineistoa.

Varhaiskasvatuksen kehittämistarpeet nousivat esille hankkeen aikana monessa eri yhteydessä: henkilöstökyselyssä, tehdyissä syvähaastatteluissa ja työsuojeluvaltuutettujen haastatteluissa. Selvä tarve oli rakentaa uudenlaista luottamusta työntekijöiden ja esimiesten välille sekä vahvistaa yhdessä tekemisen kulttuuria päiväkodeissa. Selvä tarve oli myös oman työn tuelle esimieheltä. Marraskuussa 2020 käynnistettiin yhdessä Workday Designersien kanssa VaKa:n kehittämisprojekti valitussa ”case”-päiväkodissa. Case-päiväkodiksi valikoitui yksi Limingan suurimmista päiväkodeista, Aapin päiväkotia, jossa on myös vuorohoitoa. Kyseinen päiväkotia valittiin paitsi siksi, että se on kooltaan ja henkilöstöltään iso, mutta myös siksi, että kehittämistarpeita, -toiveita ja jopa kipuja on noussut erityisesti Aapistä (tilausteet, esimiehen läsnäolo & tuki, toimintatavat). Tavoitteena oli kehittää yhdessä uudenlaista moduulimaista toimintaa varhaiskasvatuksen päiviin ja ottaa työntekijät vahvasti mukaan kehittämään uudenlaista arkea päiväkotia. Uudenlaisen ja yhdessä suunnitellun moduulimallin on tavoitteena synnyttää: a) lapsille uudenlaisia toimintatapoja ja virikkeitä, b) parempaa resurssien ja ajankäyttöä, c) saada ammattilaisille uusia ideoita ja vinkkejä omaan toimintaan.

29.1.2021

Mukana varhaiskasvatuksen pilotissa oli yksi työntekijöiden valitsema edustaja jokaisesta kahdeksasta päiväkotiryhmästä sekä päiväkodinjohtaja. Pääpaino kehittämisessä oli henkilöstölähtöisessä kehittämisessä, eli esimiehen roolia pyrittiin häivyttämään koko kehittämisprojektin ajan, jotta työntekijöiden äänet pääsevät esille. Kehittäminen sisälsi kolme Teams-työpajaa, jotka toteutettiin päiväkotien päiväuniaikaan (12-14), jolloin työntekijöiden oli helpompi osallistua työskentelyyn. Moduulimallin kehittämisen jälkeen suunnitelma pilotoitiin Aapin päiväkodissa ja pilotin päätyttyä (helmikuun 2021 jälkeen) kerätään kokemukset yhteen ja pohditaan jatkokehittämistä. Työ siis jatkuu hankkeen päätyttyä kunnan omana työnä. Hankkeella oli merkittävä prosessin käynnistävä merkitys ja ilman hanketta moduulimalliseen työskentelyyn ja toimintamalliin siirtymiseen tai kokeiluun tuskin olisi päädytty tällä aikataululla.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että koronapandemia aiheutti hankkeeseen ja hankeprosessiin selviä haasteita, jotka näkyvät myös hankkeen lopullisissa tuloksissa. Toisaalta prosessia saatiin muutettua siten, että hanke on pystynyt vastaamaan akuutteihin tarpeisiin, joita henkilöstöltä on noussut (esim. etätöön johtaminen) – myös palvelevan johtamisen hengessä. Toisaalta kokeiluiden toteutus viivästyi ja osa työpajoista jouduttiin järjestämään poikkeavilla toteutustavoilla ja toisaalta myös hanketta jouduttiin kertaamaan useamman kerran, joka vei aikaa itse kehittämistyön eteenpäin viemiseltä. Toisaalta hankkeen muutokset osoittivat loistavalla tavalla sen, kuinka palvelevan johtamisen näkökulma toimii myös suurissa muutostilanteissa ja reagoimalla työntekijöiden aitoon tarpeeseen, saadaan parhaimmat tulokset.

Hankkeen tuloksellisuutta on seurattu ja esitelty Limingan työyhteisötoimikunnassa, jossa hanke myös aikoinaan valmisteltiin. Hankkeella on ollut kaikille työntekijöille avoin sivusto kunnan intranetissä, jossa kaikki hankkeen materiaali on ollut saatavilla. Hanketta on lisäksi käsitelty säännöllisin väliajoin Limingassa säännöllisesti kerran kuukaudessa järjestettävissä esimiesten iltapäivissä, jotta hanketeema pysyy ajankohtaisena. Esimiesiltapäiviin osallistuvat kaikki Limingan esimiehet, jokaiselta palvelualueelta.

Hanke- ja kehittämisprosessi on opettanut ennen kaikkea työntekijälähtöisyyttä esimiestyössä. Lisäksi se on tuonut esimiestyöhön tietyllä tavalla tiedolla johtamisen näkökulmaa – olemme perustaneet kaikki tehdyt toimenpiteet todistettuun työntekijätarpeeseen. Tämä on ollut uutta ja arvokasta.

Hankkeessa kerätty työntekijäymmärrys ja kehittämiskohteiden priorisointi nousee toistuvasti esimiesten arkisissa puheissa esille ja työntekijöiden osallistaminen erilaisiin kehittämistoimenpiteisiin, suunnitteluun ja muuhun toimintaan on selvästi lisääntymässä. Toisaalta johtamismuotoilu on lisännyt ja tuonut uutta ymmärrystä esimiehille palvelumuotoilun menetelmistä, empatiasta sen ytimenä ja haastanut ehkä aiempia ajatuksia esimiestyöstä. Fasilitointivalmennus on tarjonnut aitoja ja konkreettisia työnteon tapoja osallistamiseen esimiehille – taitoja, joita moni ei ollut aiemmin harjoitellut lainkaan. Tällä on tulevaisuudessa suuri merkitys. Fasilitointivalmennuksen tulokset näkyvät jo lyhyellä aikavälillä – tiimeissä on tehty yhdessä työntekijöiden, mutta myös asiakkaiden kanssa fasilitoituja työpajoja. Samoin fasilitoivaa otetta on tuotu osaksi palaverikäytäntöjä. Tämä on tehostanut työntekoa, mutta myös vaikuttanut yhteishenkeen, kun ihmiset pääsevät jakamaan ajatuksiaan. Ylimmän johdon puheissa on ollut, että fasilitointivalmennusta olisi hyvä jatkossa järjestää esimiehille säännöllisin väliajoin.

29.1.2021

8. Hankkeen tulokset, tuotokset ja vaikutukset suhteessa tavoitteisiin

Kuvaa tarkemmin hankkeen välittömiä tuloksia sekä tuotoksia kuten uusia toimintatapoja ja työvälineitä. Arvioi, miten hanke onnistui vastaamaan kehittämistarpeeseen ja tavoitteisiin.

Kertynyt työntekijäymmärrys työntekijähaastatteluista: Haastatteluaineistosta nousi esille selviä kehittämistarpeita, joihin osaan pystyttiin tarttumaan hankkeen kautta ja osa jää tulevaisuudelle. Aineisto antoi kattavaa tietoa henkilöstön tarpeista ja näkökulmista kunnan esimiestyötä ja johtamista kohtaan. Aineistosta löytyi vahvuuksia, joita voidaan edelleen vahvistaa, mutta myös kehittämiskohteita. Aineisto palvelee esimiestyötä vielä pitkään hankkeen jälkeenkin. Ilman hankkeeseen laitettua henkilöstöresurssia ei näin suuren ja laajan aineiston kerääminen olisi ollut mahdollista.

Sisäinen palvelumuotoiluprosessi osana esimiestyön kehittämistä: Palvelumuotoilu on monilta osin kunnissa vielä jokseenkin tuntematon toimintakenttä, vaikka palvelumuotoilu sanana suurimmalle osalle ihmisistä tuttu onkin. Hankkeessa esiteltiin ja läpikäytiin konkreettisesti palvelumuotoiluprosessi sisäisen kehittämisen ja esimiestyön kehittämisen kontekstissa. Esimiehet saivat siis näin ollen uutta ymmärrystä palvelumuotoilun menetelmistä sekä ajattelu- ja lähestymistavoista.

Johtamismuotoilun työkalut: Palvelumuotoiluprosessin omaksuminen kehittämistyössä. Konkreettisina uusina työkaluina työntekijän journey map sekä empatiakartta. Työntekijöitä pyydettiin täyttämään viikon ajan journey mapia, johon hän kirjasi ylös vuorokautaan viikon ajalta (työ, vapaa-aika) ja siinä syntyneitä fiiliksiä. Viikon jälkeen journey map käytiin esimiehen ja työntekijän kanssa keskustellen läpi. Journey mapin pohjalta täytettiin empatiakartta, jossa tuotiin esille muun muassa työntekijän odotuksia, ilon ja epävarmuuden aiheita. Näitä työkaluja on mahdollista hyödyntää esimerkiksi tulevaisuudessa kehityskeskusteluiden pohjalla. Työkalut saivat positiivista palautetta esimiehiltä.

Johtamismuotoilun osana toteutetut kokeilut: Hankkeen aikana toteutettiin yli 10 erilaista kokeilua: osa kosketi koko henkilöstöä ja osa tiettyä yksikköä. Koko organisaatiota koskehtavana kokeiluna ja myöhemmin myös toimintamallina kehitettiin sisäisten valmennusten kokonaisuus, jossa mukana esimerkiksi talousasioiden sparrausta, arkistointikoulutusta, Office-ohjelmien koulutusta, hankeosaamisen koulutusta ja fasilitointisparrausta. Nämä kaikki koulutukset ovat ns. sisäistä palvelua, eli työntekijät tuottavat palvelua toisilleen.

Muita kokeiluita: esimiesten jalkautuminen työyksiköihin, sisäisen kuukausikatsauksen/uutislähteyksen toimittaminen sivistyspalveluissa, viikoittaiset Teams-palaverit, rakennusvalvonnan ja teknisen toimen perehdytysprosessin kehittäminen.

Fasilitointivalmennuksen antamat menetelmät: Kahden fasilitointivalmennuspäivän aikana esimiehet ja itsenäiset asiantuntijat saivat koulutusta ryhmien ohjaamiseen. Koulutuksista saatiin konkreettisia työkaluja ja menetelmiä, joita voidaan hyödyntää suoraan jokapäiväisessä työssä. Jokainen osallistuja sai koulutuksen yhteydessä yhden valitsemansa ideapakan, jossa on esiteltä ja ohjeistettu lukuisten erilaisten fasilitointimenetelmien käyttöä. Limingan kunnanvirastoon on uutena rakennettu työntekijöiden käyttöön fasilitointivarasto, johon koottu fasilitointiin tarvittavia tarvikkeita (aikakauslehtiä, legoja, tarroja), fasilitointikirjallisuutta, menetelmäohjeita ja muita ohjeistuksia. Tämän toivotaan helpottavan työntekijöiden ja esimiesten fasilitointitaitojen ylläpitoa.

Etätöön kehittäminen: Etätöjohtamisen valmennus esimiehille työntekijöiden tarpeiden mukaisesti, työntekijöille tarjottu webinaari oman työn johtamiseen liittyen etätössä.

29.1.2021

Konkreettisena tuloksena hankkeen aikana laadittiin Limingan kunnan etätyöohje, jossa on linjattu liminkalaisen etätyön keskeiset periaatteet ja vastattu työntekijöiden keskeisiin kysymyksiin etätyöhön liittyen. Etätyöohjeen laatiminen sekä panostuksen etätyön johtamiseen tukevat työntekijöiden ja esimiesten oma-aloitteisuutta ja itsensä johtamista.

Intranetin kehittäminen: Hankkeen aikana kilpailutettiin uuden Intranetin toimittaja ja laadittiin aikataulu tulevalle Intranetin kehittämiselle, vuoden 2021 alkuun. Uutuusarvona edelliseen intraan (lähes 20 vuotta vanha) tulee muun muassa erilaiset ryhmätyötilat ja esimiesten oma näkymä, jossa kootusti tietoa ja tukea esimiehille. Nämä toiveet ovat nousseet työntekijöiltä itseltään sekä esimiehiltä. Intranetin kehittäminen tullaan toteuttamaan käyttäjälähtöisesti siten, että työntekijät löytävät parhaalla mahdollisella tavalla tarvitsemansa tiedon omatoimisesti. Uudistuksessa tullaan huomioimaan myös se, että intranetiin pääsee kunnan sisäisen verkon ulkopuolelta (esim. etätyöläiset). Hankkeen näkökulmat palvelevasta näkökulmasta juurtuivat myös Intranetin kehittämiseen ja tärkeää onkin, että tuleva intranet palvelee eri tavalla erilaisia työntekijäryhmiä. Myös käytettävyydestä lisättiin jo tarjouspyyntövaiheessa prosessiin, joka varmistaa käyttäjälähtöistä kehittämistä.

Varhaiskasvatuksen minikehittämisprojekti

Varhaiskasvatuksen kehittämisprojektissa kehitettiin työntekijälähtöisesti uudenlaista moduulimallista toimintamallia yhteen liminkalaiseen case-päiväkotiin, Aapin päiväkotiin. Työskentelymalli oli uusi päiväkodissa. Kehittämistyö jatkuu Limingan varhaiskasvatuksessa hankkeen jälkeenkin. Hanke oli oleellisessa osassa siinä, että kehittäminen pystyttiin aloittamaan vuoden 2020 aikana. Hankkeen ansiosta yhdessä tekemisen kulttuuria pystyttiin palvelevan johtamisen hengen mukaisesti tuomaan henkilöstöstä nousseisiin kipukohtiin.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että hanke onnistui aikataulullisista (koronaan liittyvistä) haasteista riippumatta tavoittamaan asetetut tavoitteet hyvin. Kaikki hankehakemuksessa kuvatut asiat saatiin pääosin toteutettua ja lisäksi saatiin myös reagoitua hankkeen aikana nousseisiin lisäkehittämistarpeisiin palvelevan johtamisen hengessä (esim. etätyön johtaminen, varhaiskasvatuksen pilotti).

9. Onnistumisen mittarit

Miten tyytyväisiä olitte hankearviointiin: Missä vaiheessa toteutitte arviointia? Mitkä olivat arviointikriteerit ja mittarit? Ketkä tai mitkä tahot tekivät arviointia ja miten kytkitte arvioinnin johtamisjärjestelmäänne?

Hanke on toteutettu hyödyntäen palvelumuotoilulle ominaista iteratiivista kehittämisprosessia. Hankkeen etenemistä on seurattu jatkuvasti ja jokaisen etapin päätteeksi on pyyhdytty arvioimaan toimenpiteen onnistumista ja seuraavaa askelta.

Hankkeen toimenpiteiden suuntaamiseen on koko hankkeen ajan osallistuneet johtoryhmä, esimiehet sekä työntekijät. Esimerkiksi kokeiluiden priorisoinnin osalta työntekijöiden ja työsuojeluvalluutettujen näkemykset olivat oleellisia. Samoin etätyön kehittäminen nousi esille työntekijöiden puolelta. Hankkeessa on pyritty siis etukäteen kuulemaan kohderyhmää, eikä tekemään siten, että ensin toimitaan ja sitten pyydetään palautetta.

Hanketta on esitelty sen toiminta-aikana työyhteisötoimikunnassa ja näin ohjausta on saatu myös täältä. Hanke on työskennellyt läheisesti johtoryhmän kanssa ja näin ollen hankkeen toiminta on linkittynyt tiiviisti koko ajan kunnan ylimpään johtoon. Niin johtoryhmä kuin esimiehet ovat olleet sitoutuneita kehittämiseen.

29.1.2021

Hanke numeroina:

- 56 kpl laaja-alaisia työntekijähaastatteluita, joiden perusteella tehty laaja-alainen analyysi johtamis- ja esimiespalveluiden tarpeesta Limingan kunnassa.
- 70 kpl työntekijöiden taltioimia journey mapeja kuvaamaan työntekijän työviikkoa ja siinä syntyneitä tuntemuksia. 70 kpl esimiesten näiden perusteella läpikäymiä keskusteluita, joita hyödynnetty esimiesten työpajoissa.
- 3 kpl työsuojeluvaltuutettujen haastatteluita.
- 2 kpl henkilöstölle kohdistettua kyselyä analyysineen. Vastaajia yhteensä noin 200.
- 2 kpl hankkeen kick-off -tilaisuuksia, joissa esimiehiä on prepattu hankkeen teemoihin.
- 2 kpl kokopäiväisiä esimiesten ideointityöpajoja, joissa henkilöstön tarpeista lähtien on ideoitu kokeiluita yksiköihin. Limingan kunnan 35:sta esimiehestä näihin osallistui suurin osa.
- 8 kpl tehtyä henkilöstölähtöistä kokeilua, jotka jatkuvat työyksiköissä. Kokeilut ideoitu esimiesten työpajoissa.
 - Henkilökunnan videouutiskatsauksella vastattiin työntekijöiden tarpeeseen tulla kuulluksi ja saada tietoa ajankohtaisista asioista. Kokeilu otettiin pysyvään käyttöön ja sitä on tarkoitus laajentaa konsernitasolle. Kokeilusta Kuntekossa: <https://www.kunteko.fi/katso/1344>
 - Kuuntelemisen vartti -kokeilun taustalla oli työntekijöiden tarve esimiehen vahvemmalle läsnäololle ja tuelle. Kuntekossa: <https://www.kunteko.fi/katso/1363>
 - Pedagogisten päivien taustalla on niin ikään työntekijöiden tarve esimiehen tuelle ja läsnäololle: <https://www.kunteko.fi/katso/1364>
 - Konserni- ja elinvoimapaalveluissa käynnistettiin viikoittaiset sisäiset palaverit, joissa sisäistä viestintää ja yhteishenkeä tuetaan. Kokeilut jäivät molemmissa työyksiköissä pysyvään käyttöön.
 - Kunnallistekniikan sekä Ruoka-, puhtaus- ja kiinteistöpalveluiden liikelaitoksissa kokeiltiin palveluyksikköihin jalkautumista. Kokeilun aikana esimiehet jalkautuivat tietyinä päivinä esimerkiksi työskentelemään koulujen ruokaloihin, varikoille ja liikkuvat työntekijöiden mukana. Kokeilua jatketaan ja se sai positiivista palautetta työntekijöiltä. Lisäksi liikelaitoksissa on opeteltu sähköisiin palaverikäytäntöihin Teamsin avulla. Toimintamalli ei ole aiemmin ollut liikelaitosten työntekijöille kovinkaan tuttuja ja niitä on jopa vastustettu. Kokeilun aikana kannustettiin positiivisen kautta Teamsin käyttöön.
 - Limingan kunnanvirastolla (Konserni- ja elinvoimapaalvelut) ratkottiin yksinkertaisella tavalla avokonttorin työrauhaongelmaa. Ratkaisuksi otettiin työtilan "rauhottamismerkki", joiden avulla työntekijä voi tehdä itsensä toimistolla "näkyväksi" työnteon rauhoittamiseksi.
 - Perusopetuksessa lisättiin esimiesten läsnäoloa koulujen aloituksessa muun muassa jalkautumalla yksikköihin päivien aikana. Kokeilun aikana koulujen päivien järjestystä järjestettiin uudelleen ja esimerkiksi sisäisten palaverien ajankohtia siirrettiin aamusta myöhemmin alkaviksi. Näin saatiin aamulle kaivattua työrauhaa ja läsnäoloa.
 - Konsernipalveluiden/omaisuuden hallinnan palvelualuekohtaisen perehdytysmateriaalin luominen työntekijöiden välisen yhteistyön tiivistämiseksi. Perehdytysmateriaalissa on otettu huomioon pienen työyksikön haavoittuvaisuus ja siihen on kirjattu jokaisen työntekijän keskeiset työtehtävät, käytetyt ohjelmistot ja erilaisten asioiden säilöntäpaikat.

29.1.2021

Tarkoitus on laaja ja avoin tiedonjako työyksikön välillä ja mahdollisten tietokatkosten syntyminen esim. henkilöstövaihdosten, sairastumisten yms. sattuessa. Kokeilua on tarkoitus laajentaa myös muihin työyksiköihin.

- 2 kpl koko organisaatiota koskevia suunniteltuja ja konseptoituja kokeiluita
 - Uusien työntekijöiden aamupalainfo – Kaksi kertaa vuodessa järjestettävä uusien työntekijöiden aamupalainfo kasaa uudelle työntekijälle keskeiset tiedot helposti ymmärrettävään pakettiin. Mukana muun muassa työterveys, henkilöstöhallinto, henkilöstön liikuntaedut liikuntapalveluiden kertomana sekä muut tiedot, joita uusi työntekijä voisi tarvita.
 - Sisäisten koulutuspakettien pilotointi. Hankkeessa ideoitii ja kehitettiin 12 erilaista sisäistä koulutus/tuotepakettia. Koulutuksia tai tuotteita, joissa työntekijät kouluttavat tai palvelevat toisiaan. Koulutuspaketit seuraavanlaisia: talousasiat tutuksi -sparraus, arkistoinnin salat -kurssi, kutsu johtaja kahville -sparraus, kuntastrategia arjessa -sparraus, fasilitoinnin sparraus, sujuvaksi somessa -koulutuspäivä, päiväni hankebyrokraattina -koulutuspäivä, mindfulness ja tietoinen läsnäolo -valmennus, kyselytyökalut tutuksi -valmennus, canvan käyttö -koulutushetki, Titiän kiemurat -kurssi sekä Office-ohjelmien tehotunnit -valmennus. Koulutusten sisällöt ja kouluttajat/palveluntarjoajat on jo suunniteltu, mutta koulutukset saadaan laajasti esille vasta kun kunnan uusi intranet valmistuu (kevät 2021).
- 2 kpl kokopäiväisiä fasilitointivalmennuksia esimiehille ja itsenäisille asiantuntijoille ryhmänohjaustaitojen vahvistamiseksi. Osallistujia ensimmäisellä valmennuspäivällä 15 ja toisella 26 henkilöä.
- 1 kpl rakennettuja fasilitointivarastoja tukemaan konkreettisesti esimiesten ja työntekijöiden fasilitointitaitoja ja työskentelytapaa. Varastossa erilaisia fasilitointin menetelmäpakkoja, kirjallisuutta, lehtiä, legopalikoita, tarroja yms. toiminnallista työskentelyä tukevia materiaaleja.
- 1 kpl etätyöohje ohjaamaan etätyötä Limingassa.
- 2 kpl puolipäiväisiä etätyöjohtamisen etävalmennuksia. Teema ja tarve nousut esille henkilöstökyselystä. Valmennuksiin osallistui noin 20 esimiestä.
- 1 kpl webinaareja henkilöstölle itsensä johtamiseen liittyen etätyössä. Osallistujia webinaariin oli yli 40 työntekijää.
- Varhaiskasvatuksen käynnistynyt minikehittämisprojekti, jossa työntekijät ja esimiehet kehittävät yhdessä Workday Designersien johdolla uudenlaisia toimintamalleja ja moduulimaista toimintatapaa Limingan yhteen kehittämisprojektiin valittuun päiväkotiin (Aapin päiväkotitoiminta, vuorohoito). Toteutus marras-joulukuun 2020 aikana ja jatkuu omana työnä 2021 tammi-helmikuun. Mukana kehittämisessä jokaisesta päiväkodin päiväkotiryhmästä 1 henkilöstön itsensä valitsema edustaja (=8 työntekijää + päiväkodinjohtaja). Työpajat koronaturvallisesti Teamsissa (3 kpl). Aapin päiväkodin kokeilun tuloksia ja oppeja tarkoitus jalkauttaa myös muihin päiväkoteihin.

Lopullisia ja pitkän aikavälin tuloksia esimerkiksi sairauspoissaolojen vähenemisen suhteen saadaan vasta myöhemmin. Palvelien-hankkeen suoria vaikutuksia esimerkiksi sairauspoissaolojen vähenemiseen on vaikea suoraan todistaa, mutta hankkeella sekä muilla toimintamalleilla (varhaisen tuen malli, esimiesten osaamisen kasvattaminen, toimintamallien kehittäminen, työpaikkaliikunta jne.) on todistettavia vaikutuksia viime vuosien suotuisaan kehittymiseen. Lisäksi hankkeen vaikutuksia vs. koronan vaikutuksia poissaoloihin on haasteellista arvioida (eli paljonko hanke on vähentänyt vs. korona lisännyt/vähentänyt).

29.1.2021

10. Millä tavoin hanke vahvisti strategista työkykyjohtamista, ennaltaehkäisi työkyvyttömyysriskiä ja edisti tuloksellisuutta

Arvioi, millä tavoin hanke edisti Työelämän kehittämisrahan yleisiä tavoitteita.

Palvellen-hanke edisti Työelämän kehittämisrahan yleisten tavoitteiden toteutumista monesta eri näkökulmasta katsottuna. Hankkeessa toteutettiin johtamismuotoilun kokonaisuus, jossa kuntaan juurrutettiin palvelevan johtamisen toimintakulttuuria. Palvelumuotoilun näkökulman tuominen osaksi julkisen organisaation johtamisjärjestelmää koettiin uutena näkökulmana ja se toiikin paljon lisäarvoa hankkeen toimintaan ja se antoi esimiehille konkreettisia uusia näkökulmia ja työmenetelmiä arkeen.

Palvelevan johtamisen katsotaan tässä hankkeessa liittyvän merkittävällä tavalla myös tiedolla johtamiseen – työntekijäymmärryksen kartoittaminen etenkin hankkeen alussa, mutta myös sen aikana – mahdollisti kehittämistoimenpiteiden kohdentumisen aitoon ja todettuun tarpeeseen. Ei oletuksiin siitä, mitä pitäisi tehdä. Palvelumuotoilu toi uusia työkaluja esimiesten käyttöön työntekijäymmärryksen kartoituksessa ja piti työntekijän kehittämisen keskiössä koko hankkeen ajan.

Hankkeessa järjestetyissä esimiesten työpajoissa onnistuttiin rakentamaan ketteriä kokeiluita eri työyksiköissä työntekijäymmärryksen pohjalta. Uskomme, että tästä syystä ne saivat niin hyvää palautetta niin työntekijöiltä kuin esimiehiltä itseltään. Ne koettiin merkittäviksi ja niiden koettiin vastaavan aitoon tarpeeseen. Tämän vuoksi suurin osa on jäänyt pysyviksi toimintatavoiksi.

Hankkeessa järjestettyjen valmennusten avulla (luottamuksen rakentuminen, fasilitointi, etätyöjohtaminen, itsensä johtaminen) lisättiin sekä esimiesten että työntekijöiden osaamista. Erityisesti fasilitoinnin juurruttaminen osaksi normaaleja organisaation sisäisiä käytänteitä muuttaa toimintatapoja pitkällä aikavälillä osallistavammaksi, keskustelevalemmaksi ja tehokkaammaksi kun kaikenlaiset äänet ja mielipiteet saadaan valjastettua paremmin yhteiselle hyvälle. Etätyökäytänteiden kehittäminen ja kehittyminen luovat pohjaa työntekijöiden uudenaikaiselle itseohjautuvuudelle – ennen korona-aikaa Limingassa ei ollut etätyöohjeistuksia eikä etätyötä juurikaan tehty. Tämä on suuri harppaus työnteon tavoissa ja työntekijöiden omassa autonomiassa. Etätyöhön siirtyminen olisi koronatilanteessa tapahtunut ilman hankettakin, mutta hankkeella on pyritty tukemaan tätä muutosta parhaalla mahdollisella tavalla. Etätyön ja sen toimintatapojen kehittäminen on monelta osin varmasti vielä alkutekijöissään, mutta hankkeessa teemaan saatiin hyvät pohjat, joiden perusteella tulevaisuuden jatkokehittämistä on hyvä tehdä.

Hankkeessa luotiin ennen kaikkea perustaa tulevaisuuden tekemiselle. Yksikään hanke ei sellaisenaan ratko kaikkia työyhteisöjen ongelmia tai poista epäkohtia, mutta johtamismuotoilun uudet näkökulmat ja palvelumuotoilun menetelmät toivat organisaatioon esimiehille työkaluja, joita ei ole käytetty ennen. Samoin hanke on toiminut hyvänä jatkona jo entuudestaan tehdyille työhyvinvointityölle. Hankkeessa kerätty laaja työntekijäymmärryksen aineisto palvelee esimiestyötä vielä pitkään.

Arvioinnin ja työkykyjohtamisen näkökulmasta oli tärkeää, että hankkeen ohjausryhmänä/projektiryhmänä toimi työyhteisötoimikunta ja näin saatiin hankkeeseen työsuojelun näkökulmaa. Työsuojeluvaltuutetut toimivat hyvänä sparrausapuna ja toisaalta he saivat hankkeen kautta tärkeää tietoa myös oman työnsä tueksi. Jatkossakin erilaisten henkilöstöön kohdistuvien hankkeiden työskentelyssä kannattaa käyttää aktiivisesti hyödyksi työyhteisötoimikunnan toimintaa sekä laajaa näkemystä ja osaamista. Hanke on saanut positiivista palautetta työsuojeluvaltuutetuilta ja he ovat kokeneet, että ovat saaneet omia

29.1.2021

näkemyksiään hyvin esille hankkeessa ja näin ollen myös he ovat voineet edistää oman tehtävänsä mukaisia toimia.

Yksittäisen hankkeen merkitys on osa suurempaa kehittämiskulkua. Yksi hanke ei ratko kaikkia ongelmia, mutta hankkeilla on merkittävä rooli suurempien kehittämiskulkujen eteenpäin viejinä. Hankkeet auttavat myös toimenpiteiden eteenpäin viemisen resursoinnissa ja varmistavat osaltaan, että kehittämisteemat pysyvät ”pinnalla”.

11. Tuotosten levittämien organisaation ulkopuolelle

Millä tavalla olette tehneet tunnetuksi hanketta ja levittäneet sen tuloksia organisaation ulkopuolella, ja miten olette hyödyntäneet siinä verkostojanne? Mikä oli hankkeen hyöty ja uutuusarvo suomalaiselle työelämälle? Mitä vielä aioitte tehdä tuotosten tunnetuksi tekemisessä?

Hankkeessa tehtyjä kokeiluita on taltioitu valtakunnallisen kunnallisan alan kehittämishanke, KunTeko2020, Tekojen torille. Tekojen tori on ilmainen alusta, johon kerätään kuntatyön isoja ja pieniä kehittämistekoja. Sen tavoite on tehty monilta osin aliarvostettua kuntatyötä ja sen kehittämistä näkyväksi. Liminka on käyttänyt aktiivisesti alustaa hyödykseen eri kehittämisen esilletuomiselle ja olemme saaneet sen kautta kehittämiselle paljon huomiota ja tekoja on myös palkittu Kuntekon toimesta.

Hankkeen aikana keskusteltiin Kevan kanssa mahdollisen artikkelin tai kirjoituksen tekemisestä, mutta yhteydenottoa artikkelista ei koskaan tullut. Hankkeen vastuullinen johtaja Eliisa Tornberg osallistui KT työnantajien ”Uudistuva johtaminen” -julkaisuun kirjoittamalla aiheesta ”johtamista kehitetään yhdessä”. Tekstissä mainitaan yhtenä myös Kevan kehittämishanke.

Viestinnän osalta voidaan todeta, että korona-aika loi omat haasteensa myös tälle. Hanke oli hetken pysähdyksissä ja sen jälkeen keskityttiin tiukasti toimenpiteiden toteutukseen ja hankeviestintä keskittyi erityisesti sisäisille sidosryhmille viestimiseen. Osallistuimme kuitenkin Kevan järjestämiin hanketoimijoiden tapaamisiin ja kerroimme siellä hankkeemme kuulumisista.

Jatkossa esittelemme mieluusti hanketta esimerkiksi Kevan tai muiden toimijoiden järjestämissä tilaisuuksissa. Lisäksi otamme mieluusti osaa erilaisiin julkaisuihin, joissa voimme esitellä hanketta ja sen tuloksia. Tulevaisuudessa voimme tuoda vahvasti esille uudenlaisia kokeiluita, esimiespalveluiden konseptointeja ja kokeiluita erilaisia väyliä pitkin (ammattilaislehdet, sosiaalinen media, Kevan verkostot jne.). Myös mahdollinen laajempi, jopa tiedellinen artikkeli haastatteluaineiston pohjalta on hyvin mahdollista tehdä.

Hankkeen uutuusarvo työelämälle liittyy juuri palvelumuotoilun tuomiseen esimiestyön kehittämiseen ja työntekijälähtöiseen ajattelutapaan (johtamismuotoilu). Palvelumuotoilu antaa esimiestyölle uudenlaisia menetelmiä ja rikkoo perinteistä ylhäältä alaspäin toteutuvaa johtamisjärjestelmää, jossa esimiehelle usein ajatellaan olevan kaikki tieto ja valta. Johtamismuotoilussa tätä perinteistä ja melko vanhanaikaista ajattelumallia rikotaan ja haastetaan. Palvelumuotoilu tuo esimiestyön kehittämiseen myös iteratiivista, jatkuvan kehittämisen näkökulmaa ja työskentelytapoja (mm. fasilitoimalla osallistaminen, työntekijöiden tarpeisiin vastaaminen kohdennetusti).

29.1.2021

12. Arvioi vielä hankkeen onnistumista alla mainituissa osa-alueissa. Käytä asteikkoa 1-5, jossa 1= täysin epäonnistunut ja 5=täysin onnistunut. (X – valintasi)

	1	2	3	4	5
Hanke kehittämisprosessina				X	
Hankkeen välittömät tulokset ja tuotokset				X	
Tuotosten levittäminen organisaation ulkopuolella			X		
Vaikutukset strategiseen työkykyjohtamiseen				X	

13. Rahoituksen käytön selvitys

Pääkirjan otteet sekä tiliselvitystaulukko toimitetaan raportoinnin liitteenä.

Onnistuimme budjetoinnissa hyvin: toteutus oli kustannustehokasta ja tuloksellista. Löysimme hankkeeseen erinomaisen hyvät yhteistyökumppanit, jolloin koimme saavamme käytetylle rahalle parhaan mahdollisen vastineen. Suurin menoerä hankkeessa oli palvelevan johtamiskulttuurin tuominen osaksi liminkalaista esimiestyötä ja konkreettisten esimiespalveluiden ideointi, konseptointi ja testaus. Tässä yhteistyökumppanina oli WorkDay Designers. Fasilitointivalmennusta toteutti hankkeessa meille Ideapakka Oy ja etätyön johtamisen valmennuskokonaisuutta etäjohtamisen edelläkävijä Timanttia Oy.

Palkkojen osalta budjettia ei onnistuttu täysin pitämään. Tämä johtui siitä, että poikkeusolojen ja kesälomakauden aikana (huhti-elokuu) hankkeen toimenpiteet olivat pysähtyneissä. Halusimme antaa esimiehille haasteellisessa tilanteessa työrauhan omissa työyksiköissään ja lisäksi uskomme, että esimiehille ei olisi ollut resurssia keskittyä hankkeen toteutukseen samalla tavalla. Lisäksi hankkeen toteutuksesta vastannut henkilö jouduttiin irrottamaan hetkeksi työ- ja elinkeinoministeriön yksinyrittäjätuen käsittelyprosessiin. Näin ollen palkkoihin varattuja rahoja ei saatu käytettyä huhti-elokuussa suunnitelmien mukaan – mutta tilanne paikkaantui loppuvuoden aikana. Lopulta hankkeen palkkakustannukset ylittivät suunnitellun summan. Ylimennyt osa katettiin Limingan kunnan omarahoitusosuudesta.

Pääkirjaan on merkitty oranssilla värillä ne palkkojen sivukulut, jotka liittyivät ostopalveluna hankittuun luentoon. Nämä sivukulut on vähennetty hankkeen palkkakustannuksista ja laskettu mukaan ostopalveluihin.

29.1.2021

14. Tiivistelmä hankkeesta

Julkaisemme Kevan verkkosivuilla tiivistelmät kaikista rahoitusta saaneista hankkeista. Tiivistelmää suosittelemme täydennettäväksi videolla. Videon maksimipituus on 2 minuuttia ja suositeltava tiedostomuoto mp3.

Videot tulee toimittaa sähköisesti Marjaana Vuorelle otsikolla: 2019 hankeraportin video/organisaation nimi. (marjaana.vuori@keva.fi)

Tiivistelmän suositeltava pituus on korkeintaan yksi liuska. Vastaa tiivistelmässä seuraaviin kysymyksiin. (annetussa järjestyksessä)

1. Mitkä olivat hankkeen lähtökohdat?
2. Mikä oli hankkeen keskeinen tavoite?
4. Miten hanke toteutettiin?
5. Mitkä olivat hankkeen keskeiset tulokset ja mikä oli uutuusarvo organisaatiolle?
6. Missä hankkeen tuloksiin voi tutustua - lisää mahdolliset linkit ja ohje siitä, mistä tulokset ovat saatavissa.
7. Miten muut organisaatiot voivat hyödyntää tuloksia?
8. Yhteyshenkilö, joka antaa hankkeesta lisätietoja: etunimi ja sukunimi, ammattinimike, organisaatio, puhelinnumero, sekä sähköpostiosoite.

Raportoiva organisaatio vastaa tekstin sisällöstä ja oikeellisuudesta. Varaamme oikeuden tiivistelmien lyhentämiseen määrämittäin tarvittaessa.

29.1.2021

PALVELLEN - Palveleva johtaminen ja esimiestyön palvelullistaminen työkykyjohtamisen välineenä

Limingassa on tehty jo pitkään määrätietoista työhyvinvoinnin kehittämistä. Kunnassa on toteutettu aktiivisesti mm. varhaisen tuen mallia ja 30–60–90 -mallia yhdessä työterveyshuollon kanssa, tehostettu korvaavan työn käyttöä, käynnistetty TULES-ryhmiä, panostettu henkilöstön ja esimiesten osaamisen kehittämiseen sekä käynnistetty henkilöstön terveyttä ja hyvinvointia tukevia liikunta- ja terveysterveystoimia. Uudistunut työhyvinvointiohjelma puolestaan hyväksyttiin huhtikuussa 2019. Panostukset ovat tuottaneet myös tulosta, sillä sairauspoissaolot ovat vähentyneet tasaisesti, mutta merkittävästi vuosi toisensa jälkeen. Vaikka sairauspoissaoloihin on pystytty vaikuttamaan, on mielen-terveysperusteisten poissaolojen osuus poissaoloista kasvanut. Näihin ei toistaiseksi ole löydetty tehokkaita ”puuttumisen” keinoja.

Palvellen-hankkeen tavoitteena oli kehittää uusia toimintamalleja esimiestyöhön, jolla voidaan vaikuttaa edelleen sairauspoissaoloihin ja osaltaan aivotyön kuormittavuuteen. Tärkeässä roolissa oli tukea esimiesten ja ennen kaikkea työntekijöiden itseohjautuvuutta ja samalla lisätä henkilöstön innostuneisuutta, aktiivisuutta ja roolia esimiestyön tarpeen määrittäjänä.

Hankkeessa luotiin Limingan kuntaan palvelevan johtamisen työkalut ja sekä pilotoitiin esimiestyön tuoteistamista. Hankkeessa käynnistettiin sisäinen palvelumuotoiluprosessi (johtamismuotoilu), jossa avainasemassa oli työntekijäymmärryksen kerryttäminen ja työntekijöistä nousseiden kehittämishaasteiden uudelleenmuotoilu yhdessä henkilöstön ja esimiesten kanssa. Hankkeessa työntekijät toimivat aktiivisina toimijoina ja määrittelivät esimiestyön tarpeita, joiden perusteella hankkeessa tehtiin esimiestyöhön ja toimintakulttuuriin liittyviä tuoteistamisia. Hankkeessa toteutettiin 56 kpl henkilöstön syvähaastatteluita, joista keskeiset kehittämistarpeet saatiin esille. Lisäksi haastateltiin kunnan työsuojelun edustus. Lopuksi työntekijät priorisoivat haastatteluaineistosta esille nousseet kehittämistarpeet tärkeysjärjestykseen. Esimiehet työstivät kehittämisteemojen ympärille nopeita kokeiluita eri palvelualueille. Lisäksi hankkeessa valmennettiin esimiehiä fasilitointitaitojen sekä etätyöjohtamisen taitojen osalta. Erityisesti etätyöjohtamisen valmennuskokonaisuus nousi korona-aikana tehdystä kyselystä, johon vastasi 100 työntekijää.

Hankkeen lopputuloksena syntyi laajaa työntekijäymmärrystä esimiestyön kehittämistarpeita kohtaan. Hankkeen aikana opittiin työntekijälähtöistä lähestymistapaa ja palvelevaa johtamiskulttuuria. Palvelumuotoiluprosessi itsessään oli usealle esimiehelle uusi näkökulma kehittämiseen ja palvelumuotoilun käyttö toi lisäarvoa ja uusia työkaluja esimiestyöhön. Useat hankkeessa kehitetyt toimintamallit otettiin pysyvään käyttöön eri palvelualueilla.

Hankkeessa luotiin pohja esimiestyön laajalle tuoteistamiselle ja ajatukselle siitä, että esimiehet voivat toimia työntekijöille esimiestyön palveluntarjoajina. Samalla ajatus kohti laajaa palvelukulttuuria, jossa työntekijät voivat tuottaa sisäisiä palveluita myös toisilleen, vahvistui ja sai jalansijaa. Hankkeen uutuusarvo liittyy oleellisesti palvelumuotoilun menetelmistön esimiestyön kehittämisessä sekä johtamismuotoiluun. Muut toimijat voivat hyödyntää hankkeessa pilotoitua prosessia ja ottaa käyttöön hankkeessa ideoituja kokeiluita. Kokeiluita on tallennettu muun muassa KunTekon tekojen torille.

Yhteyshenkilö: Hankkeen projektipäällikkö Laura Kelhä, Limingan kunta. laura.kelha@liminka.fi tai puh. 050 309 3868.

Tietosuoja

Keräämme tällä raportointilomakkeella henkilötietoja liittyen organisaatiollenne myönnettyyn työelämän kehittämisrahaan vuonna 2019. Keva edellyttää raportointia myönnettyyn rahoitukseen. Lähettämällä lomakkeen hyväksyt annettujen tietojen keräämisen yllä mainittuun käyttöön. Jättämiäsi henkilötietoja käytetään vain yllä mainittuun tarkoitukseen. Löydät lisätietoja henkilötietojen käsittelystä Kevassa [täältä](#)